



CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS¹

Luciana Lima

Resumo: Este estudo teve como objetivo pesquisar a estrutura das Organizações Exponenciais para verificar as metodologias para a Gestão da Continuidade de Negócio, utilizando premissas da Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação, a partir da definição utilizada por Ismail Salim et al. (2015) em sua obra Organizações Exponenciais. Porque elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). Estas instituições possuem um crescimento organizacional muito acima da média das empresas e constam entre as mais inovadoras e geradoras de receita das últimas décadas. A metodologia aplicada na investigação foi a pesquisa bibliográfica, realizando-se o mapeamento das características em um conjunto de organizações selecionadas. Esta análise teve o propósito de relacionar as características: conceitos, processos e práticas de gestão utilizados por estas organizações que poderiam se aplicar à GCN em instituições ditas como tradicionais. Como resultado verificou-se que estas organizações são extremamente dinâmicas e flexíveis em seus processos, possuem elementos atípicos às estruturas organizacionais tradicionais e tratam a GCN de forma diferenciada e pro ativamente.

Palavras-chave: Gestão de Continuidade de Negócio. Organizações Exponenciais. Governança em Tecnologia da Informação.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança em Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança em Tecnologia da Informação.



1 INTRODUÇÃO

Parte das dificuldades encontradas nas empresas para implantação de uma política de gestão que incentive a inovação está relacionada à sua estrutura organizacional baseada em modelos tradicionais, caracterizados por alto nível de formalização, obediência ao princípio da unidade de comando, utilização das formas tradicionais de departamentalização, elevada especialização e comunicação vertical (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). No Brasil, este tipo de instituição tradicional possivelmente encontra dificuldade em manter-se competitiva e está em descompasso de tempo com a acelerada mudança no perfil do consumidor.

Entretanto, conforme Ismail (2015, C2, p. 29-30), despontam no mercado associações que se mostram como desafio às organizações tradicionais, pois dão respostas comerciais adequadas ao novo mundo exponencial. São instituições que segundo Ismail (2015), valorizam a tecnologia e a inovação como aliados aos seus negócios e consideram seis características para crescimento organizacional exponencial: a Digitalização, Dissimulação, Disrupção, Desmaterialização, Desmonetarização e Democratização, como elementos vitais na criação de seus produtos/serviços. São organizações que se articulam e geram soluções rapidamente, de forma escalável.

Segundo Assis (2011, p.70), “*a estrutura hierárquica ou a estrutura de autoridade trata do padrão e da melhor estrutura para a tomada de decisão em assuntos relacionados a TI. Está associado à definição de responsabilidades e papéis das partes envolvidas com a Tecnologia da Informação*”, ou seja, a estrutura hierárquica é um componente da Governança de TI.

Sabendo-se que o alinhamento entre os objetivos de negócio e TI são fundamentais para que a área de tecnologia da informação atue e contribua estrategicamente para as organizações e tendo em vista o quão metódico e estruturado pode ser a gestão da continuidade de negócios em uma instituição, fica o desafio em entender neste grupo de empresas não tradicionais, onde se dá o ponto de equilíbrio entre a manutenção da segurança do negócio versus a agilidade na geração de solução versus a gestão de processos e custos.

Observa-se, segundo o *Disaster Recover Institute International* (2016, p. 1), que “*de cada cinco companhias que sofrem interrupção em suas operações por uma*



semana, duas fecham as portas em menos de três anos”. Como estas companhias se preparam para possíveis riscos e auditorias como, por exemplo, a Sarbanes-Oxley, BACEN 3380, ISO27000 e SAS70?

O interesse neste estudo se iniciou a partir de exemplos de instituições do livro *Organizações Exponenciais*, de Ismail Salim *et al.* (2015), sobre empresas como o Google, AirBnB, Uber, Alibaba, Coursera, etc, que sugerem uso de planejamento de curto prazo, investimento diferenciado em ativos, o desenvolvimento de relações de confiança ao invés de controle e a intensa medição e análise de informações produzidas pela empresa e por seus consumidores.

Considerando o exposto acima, a questão deste artigo será analisar como algumas organizações chamadas de exponenciais configuram a gestão de continuidade de seus negócios utilizando-se de elementos da Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação e como as organizações tradicionais poderiam se valer dessas características para gerir a continuidade de seu negócio de forma mais dinâmica.

Deseja-se identificar as características da estrutura organizacional e modelos de tomada de decisão presentes em organizações exponenciais, bem como seus elementos (conceitos, processos e práticas) de gestão de continuidade de negócios presentes em tais organizações.

Ainda, busca-se correlacionar os elementos identificados, que se encaixam nos modelos atuais de governança corporativa e de tecnologia da informação, com aplicabilidade em instituições com estruturas organizacionais tradicionais.

Este estudo teve caráter de pesquisa pura, pois tem como objetivo a busca de um saber e necessidade intelectual de conhecimento e o seu resultado não irá propor solução para um problema concreto. Manteve ainda característica teórica, em razão da discussão proposta e da ausência da construção de um experimento para análise.

O tema da gestão de continuidade de negócios relacionada ao tipo de organização delimitada direcionou o aprofundamento deste estudo para uma pesquisa de natureza exploratória, pois os registros eram considerados recentes e existia pouco material formal disponível para consulta, se comparado a outros temas existentes. A



metodologia do tipo de pesquisa aplicada foi a bibliográfica, estruturada conforme detalhamento abaixo, em etapas:

Foi realizado o mapeamento e descrição das características das organizações exponenciais no que compete à estrutura organizacional e modelo de tomada de decisão, conforme identificados na bibliografia de Ismail Salim *et al.* (2015). A partir deste mapeamento, foram selecionadas duas empresas de segmentos diferenciados, que atendiam aos requisitos para se enquadrarem em uma organização exponencial. Foram definidos no estudo alguns aspectos chaves na gestão de continuidade de negócios, na visão do pesquisador, para observação, quando da análise das empresas selecionadas.

Após a escolha das empresas, realizou-se uma pesquisa bibliográfica² em livros, artigos, dicionários, etc, que subsidiaram o pesquisador a extrair a configuração da gestão de continuidade de negócio destas organizações.

As configurações de gestão de negócio identificadas foram mapeadas e confrontadas com as práticas de Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação, que embasavam as estratégias de negócio das organizações.

No decorrer deste texto, serão apresentados os conceitos, processos e práticas identificados, bem como a possível utilização em estruturas organizacionais tradicionais, e a conclusão do estudo realizado.

2 EXPERIMENTANDO AS ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS

Este estudo tem como base uma pesquisa bibliográfica e se utiliza do conceito de organizações exponenciais de Salim Ismail (2015) em sua obra: *Organizações Exponenciais*. Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito), *Gestão de Continuidade de Negócios do Disaster Recover Institute International (2016)* e *Gestão da Continuidade de Negócios de William Alevate (2016)*, perpassando por bibliografias auxiliares e pesquisas recentes na área. Ismail avaliou 60 livros clássicos de gestão da inovação, entrevistou um conjunto de executivos presentes na Fortune 200, além de noventa empreendedores, visionários e uma centena das *startups* mais bem sucedidas no mundo.

² As fontes de pesquisa constam em apêndice A, ao final deste artigo.



Ismail *et al.* (2015), afirma que atualmente a única constante nas organizações é a mudança, e o ritmo da mudança está aumentando. E, assim como historicamente conseguimos expandir a capacidade dos computadores, ou seja, aprendemos como expandir a tecnologia, é chegada a hora de aprendermos a expandir rapidamente as organizações, nesta nova era que exige uma solução diferente para a construção de novos negócios melhorando o nível de sucesso e a resolução dos desafios.

Esta argumentação é coerente, pois em textos recentes de *blogs* e jornais especializados em tecnologia, profissionais de mercado têm citado a expressão “próxima revolução tecnológica” para identificar o movimento representado por um conjunto de empresas consideradas disruptivas em relação ao seu modelo de expansão de mercado. Neste cenário surge o conceito de Organização Exponencial:

Uma Organização Exponencial (ExO) é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos 10 vezes maior – comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas. Ao invés de usar exércitos de colaboradores ou grandes configurações físicas, as Organizações Exponenciais são construídas com base nas tecnologias da informação, que desmaterializam o que antes era de natureza física e o transfere para o mundo digital sob demanda. (ISMAIL *et al.* , 2015, p.11).

Em sua publicação, Ismail (2015) cita inúmeras vezes a palavra **informação** e outras tantas a palavra **experiência**. O autor entende que as Organizações Exponenciais são “iluminadas pela informação”, “impulsionadas pela informação”, “construídas com base na tecnologia da informação” e “utilizam tecnologias-chave habilitadas para a informação”. Ismail *et al.* (2015 p. 12-13), identifica evidências de que um ambiente baseado em informações proporciona oportunidades fundamentalmente disruptivas e há indícios de que estamos mudando para um paradigma baseado em informação.

Já a palavra **experiência** se apresenta no texto de Ismail (2015) na forma de experiência do cliente, experiência dos colaboradores, experiência da organização e algumas afirmações fazem referência à relação experiência, aprender e saber adquirido.

Bondiá (2002, p. 21), educador e pedagogo, acredita que “*a experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. [...] Nunca se passaram tantas coisas, mas a experiência é cada vez mais rara.*”. Bondiá (2002) afirma que a informação não é experiência e que é



necessário separar a informação da experiência, resguardando a ideia de que o saber da experiência difere do saber das coisas, o saber da informação.

E por que referenciar um educador, estudioso sobre a educação contemporânea em um artigo sobre gestão de continuidade de negócios? Podemos observar que muitas empresas classificadas com estrutura organizacional tradicional se utilizam de informação e de tecnologia da informação para a tomada de decisões em seus diferentes contextos. No que diferem as Organizações Exponenciais na utilização da **informação** ou da **experiência** em suas estruturas organizacionais de forma a proporcionar-lhes a continuidade do negócio e ao mesmo tempo manterem-se ágeis para mudanças?

Neste contexto de crescimento escalável, geração rápida de soluções, gestão de experiências e equipe reduzida presentes nas Organizações Exponenciais, serão pesquisadas as características da gestão da continuidade do negócio, visto o recomendado nas boas práticas de Governança Corporativa e de TI. Aqui utilizaremos como referência as orientações do *Disaster Recover Institute International (DRII)*, uma instituição que apoia o desenvolvimento da temática de gestão de continuidade de negócios e que está com boa representatividade mundial.

Segundo o DRII (2016, p.1),

a Gestão de Continuidade dos Negócios (GCN) é um processo de gestão que identifica riscos, ameaças e vulnerabilidades que podem afetar a continuidade das operações de uma organização e fornecer uma estrutura para a construção da resiliência organizacional e da capacidade para uma resposta eficaz. O objetivo da GCN é tornar a organização mais resiliente frente às ameaças potenciais e permitir a retomada das operações de negócio em condições adversas ou anormais. Isto é obtido por meio da implementação de estratégias de resiliência adequadas que visam reduzir a probabilidade e o impacto de uma ameaça e no desenvolvimento de planos para responder e recuperar de ameaças que não podem ser controladas ou tratadas.

É sabido que diferentes *frameworks* utilizados para a Governança da Tecnologia da Informação sustentam a manutenção de planos de continuidade de negócio em sua extensão de atuação, devido à importância das telecomunicações, infraestrutura e sistemas na orquestração dos negócios em uma instituição. Porém, a área de Tecnologia da Informação comumente é criticada por fornecer um tempo de resposta ao negócio abaixo do esperado em relação à expectativa de seus clientes interno (setores ou departamentos).



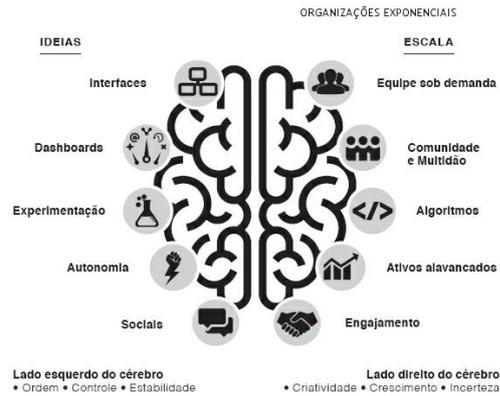
Retornando ao contexto de modelos organizacionais, Ismail *et al.* (2015), afirma que o mundo está sendo habilitado para a informação e, um ambiente habilitado para tal proporciona oportunidades disruptivas para as organizações. E quando a organização pensa de forma linear, as operações são lineares e suas medidas de desempenho e sucesso são lineares, o resultado acaba sendo uma organização linear. Isto acarreta em características empresariais como: estrutura organizacional *top-down* e hierárquica, orientação a resultados financeiros, pensamento linear e sequencial, inovação limitada e planejamento estratégico como extrapolação do passado. Como consequência destas características, surge a intolerância ao risco, a inflexibilidade de processos, controle de seus próprios ativos e um grande número de colaboradores. E qual seria o diferencial do modelo organizacional das chamadas Organizações Exponenciais?

2.1 Características e modelo organizacional das Organizações Exponenciais.

Estas organizações possuem estruturas organizacionais flexíveis e tolerantes ao risco, segundo Ismail *et al.* (2015, p. 69), “*as Organizações exponenciais se expandem para além de suas fronteiras organizacionais, alavancando ou acessando pessoas, ativos e plataformas para maximizar a flexibilidade, a velocidade, a agilidade e a aprendizagem.*”.

As principais características das Organizações Exponenciais, segundo Ismail *et al.* (2015, C.3, p. 5-6), é primeiramente possuir um propósito Transformador Massivo (PTM) e outros dez atributos, reunidos sobre o acrônimo SCALE para fatores externos e IDEAS para os fatores internos. Ismail (2015) esclarece que nem todas as Organizações Exponenciais estudadas apresentavam os dez fatores, porém quantos mais fatores apresentavam, mas expansíveis tendiam a ser. Além disso, Ismail (2015) utiliza uma analogia entre os lados direito e esquerdo do cérebro humano, para representar respectivamente crescimento, criatividade, incerteza e ordem, controle e estabilidade, como representantes dos fatores internos e externos, conforme podemos observar na figura 1.

Figura 1: Representação dos atributos das Organizações Exponenciais, agrupados em IDEIAS e ESCALA



Fonte: Ismail, 2015, C. 3, p.7

Discorrendo sobre as características das Organizações Exponenciais, o PTM é o fator mais representativo destas instituições. Ismail *et al.* (2015, C3, p. 12), diz que “o maior imperativo de um PTM respeitável é o seu propósito”. Ainda segundo Ismail *et al.* (2015), os PTMs são definidos por declarações curtas, que representam a aspiração organização, que denotam o seu entusiasmo na transformação de algo e comumente desejam alcançar um grande número de consumidores. É o propósito mais ambicioso da organização e difere da tradicional **missão** da instituição. O banco Neon, banco digital brasileiro, com sua expressão “Tipo um banco, só que totalmente diferente”, assustou seus concorrentes do segmento bancário ao alavancar cinco mil novas solicitações de abertura de conta corrente em apenas 48 horas, conforme reportagem disponível no site *Mobile Time*³. Seria o slogan do banco Neon uma forma de declaração do Propósito Transformador Massivo?

Ismail *et al.* (2015, C.3 p.16), explica que o PTM é importante, pois “*permite um crescimento exponencial coerente, une as aspirações coletivas, atraem os melhores talentos de todo o ecossistema, suporta uma cultura cooperativa e não política e permite a agilidade e a aprendizagem. Em contrapartida, tem como pré-requisitos o dever exclusivo, a liderança pelo exemplo que devem suportar as três letras da sigla PTM*”.

Neste ponto, retomam-se as citações de Bondiá (2002) deste texto relacionadas à experiência, uma vez que poderíamos associar que o propósito da organização exponencial atrai os talentos por meio da experiência individual, unindo-as em

³ *MobileTime* é um site de notícias de tecnologias móveis disponível em www.mobiletime.com.br



aspirações coletivas e proporcionando um engajamento diferenciado, que transcenderia à estrutura organizacional.

Prosseguindo nas características externas que definem uma Organização Exponencial, segundo Ismail *et al.* (2015) e de acordo com o acrônimo SCALE os fatores são *Staff on de-mand*, Comunidade e multidão, Algoritmo, Ativos aLavancados, Engajamento. Já os atributos internos que definem uma Organização Exponencial, segundo Ismail *et al.* (2015, C.4, p. 62), de acordo com o acrônimo IDEAS são *Interface*, *Dashboards*, *Experimentação*, *Autonomia*, *Tecnologias Sociais*.

Retomando a gestão da continuidade, Alevate (2014), explica que a gestão da continuidade de negócio está voltada para a proteção dos quatro pilares fundamentais que sustentam um negócio, a seguir: as unidades de negócio, seus processos e componentes de negócio e os ativos da organização. Estes ativos são elementos que suportam os processos e as unidades de negócio e estão divididos nos grupos de Tecnologia da Informação, Não Tecnologia da Informação, Provedores e Parceiros, Infraestrutura Interna, Infraestrutura Externa, Insumos e Recursos Humanos.

Observo aqui o ponto de vista das organizações exponenciais na gestão dos ativos de pessoas, sob a característica *Staff on demand* e Ativos Escaláveis para os demais ativos de uma organização mencionados anteriormente, pois Ismail *et al.* (2015, C. 4, p. 62) cita que “*quanto mais ativos e colaboradores você tiver, maior será a dificuldade para mudar as estratégias e modelos de negócios. Quanto mais habilitado para informação, maior será sua flexibilidade estratégica. [...] Os elementos SCALE e IDEAS são integrativos e de autorreforço.*”. Por isso, a sua defesa de que para gerenciar o hipercrescimento é necessário ter estruturas rígidas de controle.

2.2 Gestão da Continuidade de negócio

Citando um dos quatro pilares da gestão da continuidade de negócio, os processos de negócio, percebe-se no cenário nacional o excesso de regulamentação à qual as empresas brasileiras estão submetidas e que por vezes as direcionam a processos de negócio inflexíveis, somente para suportar as demandas legais. Pesquisem por exemplo, as obrigações relacionadas ao plano de continuidade de negócios para as empresas do segmento financeiro, mercado de capitais, telecomunicações, seguros,

previdência privada e saúde. As organizações precisam ser muito criativas para resolverem processos de negócio que atendam à legislação e ao mesmo tempo não impactem na geração de valor para o cliente final.

Resgatando a formação do Plano de Continuidade de Negócios, Alevate (2014, c.3 p.5-6) o define “*por três elementos diferentes e complementares que são: o Programa de Administração de Crises (PAC), o Plano de Continuidade Operacional (PCO), Plano de Recuperação de Desastres (PRD)*”.

Em sua análise, Alevate (2014, p. 12), entende que a implementação da Gestão da Continuidade de Negócio na cultura da organização se dá em ciclos, “*recomendado pela NBR⁴ 15999 e pelo DRII, dado pela seguinte ordem: mapeamento do negócio, análise de impacto no negócio, definição das melhores estratégias, documentação de planos, testes e/ou simulações*”, com exercício contínuo de manutenção e revisão das estratégias alinhadas aos objetivos de negócio. Na figura 2 podemos observar a representação do *roadmap* NBR 15999.

Figura 2: Roadmap NBR 15999



Fonte: Alevate (2014), p. 14

É provável que a gestão de continuidade de negócios nas Organizações Exponenciais seja tratada de forma minimalista ou simplificada, se comparada ao agrupamento formal exposto acima?

⁴ NBR é abreviação de “Norma Brasileira” adotada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), acessível em <http://www.dicionarioinformal.com.br/significado/nbr/1145/>



Não é possível realizar tal afirmação pela aparição de palavras como **ordem**, **controle** e **estabilidade** presentes na descrição de Ismail e que também aparecem no processo de gestão tradicional.

É plausível supor que estas instituições tratem a gestão da continuidade sob, por exemplo, a perspectiva de Alevate (2014), que preconiza que o estudo da continuidade serve principalmente à questão da administração de crise, cujo objetivo não é evitar a ocorrência de incidentes, mas preparar-se de forma adequada para minimizar seus impactos. Ainda segundo Alevate (2014), a preparação para a administração de crise requer aspectos fundamentais como direcionamento de recursos, vontade política da organização e capacitação, reciclagem constante de pessoas e processos e a segregação da proteção do negócio em aspectos críticos e importantes. Observou-se na descrição das organizações exponenciais que as mesmas tratam de forma diferenciada a priorização das ações, ou seja, foco na proteção do negócio nos aspectos críticos e importantes.

Segundo o *DRII* (2016), em sua documentação das práticas profissionais, estabelece-se que durante as atividades de análise de impacto nos negócios, a organização identifica os eventos potenciais e os prováveis impactos sobre a organização ou seus processos e os critérios que serão usados para quantificar e qualificar esses impactos. Os critérios para medir e avaliar os impactos financeiros, aos clientes, regulatórios e/ou reputacionais devem ser definidos e aceitos e, em seguida, usados de forma consistente em toda a organização para definir o Tempo Objetivado de Recuperação e o Ponto Objetivado de Recuperação para cada um dos seus processos. O resultado dessa análise permite identificar os processos sensíveis ao tempo e os requisitos para recuperá-los em um prazo aceitável para a organização.

É aceitável supor que as Organizações Exponenciais tratem fortemente sua gestão da continuidade de negócio, como exposto pelo *DRII*, desenvolvendo uma estratégia particular de resiliência focada em fatores críticos e importantes para o negócio, minimizando os danos de imagem, rentabilidade, reputação ou operação, porém não na arquitetura conhecida nos planos de continuidade de negócio baseado em uma norma técnica como a NBR 15999, por exemplo.



Com muitos elementos a esclarecer, avançaremos na formação das organizações exponenciais a partir do estudo de algumas instituições selecionadas para entender como estas empresas acabam por definir suas estratégias de gestão de continuidade de negócios, neste cenário diferenciado.

2.3 Das empresas Estudadas

Configuram as organizações selecionadas para análise as instituições: Alibaba, UBER, Yelp, Airbnb, Duolingo, Netflix e Google, todas citadas como organizações exponenciais, por apresentarem taxas de crescimento elevadas em seu tempo de existência corporativa, de acordo com o *ranking Top 100 ExOs*⁵. O critério de seleção utilizado foi de a organização apresentar em seu site área distinta para avaliação de investidor, contendo informações da estrutura de governança corporativa e elementos para análise do funcionamento da continuidade. Estas empresas deveriam apresentar as informações de forma pública e passíveis de verificação.

Após pesquisa de conteúdos e materiais publicados das instituições selecionadas, somente Yelp e Netflix mostraram-se possíveis de se extrair informações no contexto deste estudo e foram discutidas em tempo. Quanto ao Google, a instituição mostrou-se tão desestruturada, se comparada aos modelos tradicionais, que não foi possível compilar suas características de forma clara.

Sobre a Yelp (2017), a organização se declara, de acordo com o *Google Analytics*:

Yelp conecta pessoas com grandes empresas locais. Nossos usuários contribuíram com aproximadamente 121 milhões de avaliações cumulativas de quase todos os tipos de negócios locais [...]. Essas opiniões são escritas por pessoas que usam o Yelp para compartilhar suas experiências diárias de negócios locais, dando voz aos consumidores e trazendo "boca a boca" online. As informações fornecidas por esses comentários são valiosas para consumidores e empresas. Aproximadamente 24 milhões de dispositivos móveis únicos acessaram o Yelp através da aplicação Yelp, cerca de 73 milhões de visitantes únicos visitaram o Yelp através do computador e aproximadamente 65 milhões de visitantes únicos visitaram o Yelp através do website móvel numa base mensal durante o quarto trimestre de 2016. [...] Nosso negócio gira em torno de três principais grupos: os contribuintes que escrevem opiniões, os consumidores que leem e as empresas locais que eles descrevem. Yelp foi fundada em San Francisco em julho de 2004 e desde então, o Yelp tem raiz em grandes metrópoles em mais de 30 países.

Já a Netflix (2017), em seu site institucional, a organização se autodeclara:

⁵ *Top 100 ExOs* é um site classifica e ordena organizações ditas exponenciais. Acessível em: <http://top100.exponentialorgs.com/>



Netflix é a rede de televisão líder mundial na Internet, com mais de 93 milhões de membros em mais de 190 países, desfrutando de mais de 125 milhões de horas de programas de TV e filmes por dia, incluindo séries originais, documentários e longas-metragens. Os membros podem assistir tanto como eles querem, a qualquer hora, em qualquer lugar, em quase qualquer tela conectada à Internet. Os membros podem jogar, pausar e continuar assistindo, tudo sem comerciais ou compromissos.

Das características da organização, Hastings (2009), CEO da Netflix destaca sete aspectos da cultura da instituição como a alta *performance*, liberdade e responsabilidade, contexto ao invés de controle, alto alinhamento, estar no topo das marcas, promoção e desenvolvimento e por último, os valores que a Netflix valoriza em seus colaboradores: capacidade de julgamento, comunicação, curiosidade, inovação, coragem, paixão, honestidade e abnegação.

Já a Yelp em seu site institucional, apresenta os valores corporativos tais como acreditar na diversidade cultural e na inclusão, promovendo diversos programas relacionados à integração de pessoas e culturas e outras características como “não ser chata”, “ser tenaz”, “ser autêntico” e “proteger o código fonte”.

É possível verificar no site das duas organizações, que ambas possuem estrutura de governança corporativa instituída nos moldes de mercado, com posições de direção, composição de conselho, definições de deveres, responsabilidade e formato de operação dos mesmos, conforme define IBCG (2009, p.1) como:

sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

A configuração da continuidade do negócio aparece relacionada à gestão de risco e em algumas declarações na gestão de ativos. Estas informações não estão explícitas, mas podem ser analisadas nos relatórios anuais disponíveis e nas justificativas de operações vinculadas aos números apresentados regularmente e atende aos princípios de transparência, equidade, prestação de conta e responsabilidade.

Ambas as organizações possuem a tecnologia como célula central de negócios, mas na estrutura de governança corporativa, somente a Yelp possui um representante de TI no grupo de gestão como Vice-presidente de Infra Estrutura Corporativa, enquanto não foi possível observar a participação da TI no *board* da Netflix.



Sobre a gestão da continuidade, a Netflix é muito transparente quanto às suas práticas e iniciativas para manter os serviços disponíveis. Estes podem ser vistos pelo *blog*⁶ da organização que publica implicitamente parte de suas ações do plano de continuidade bem como ações preventivas, a exemplo as melhorias em seu software de teste e monitoramento *Security Monkey*, uma ferramenta de código aberto para monitorar as alterações nos *Amazon Web Services*, o Estetoscópio um projeto de código aberto, com a segurança focada no usuário, adequações para GitHub e foco em *open source* e criação compartilhada.

A Netflix investe mais em controles da alta disponibilidade do que em controles para recuperação de desastres. Segundo a instituição, a empresa alavanca seu sistema *Chaos Monkey* para interromper aleatoriamente componentes individuais para testar HA (*High Availability*). A saída permite que a Netflix valide ou melhore seus projetos de HA. Segundo Townsend (2016, p.1),

É importante estabelecer uma linha de base do que é considerado um evento DR (*Disaster Recovery*) versus um evento **HA** (*High Availability*). DR é um subcomponente do plano de continuidade de negócios (*business continuity - BC*). O BC programa é um programa muito maior do que o DR. O planejamento do BC inclui recursos humanos, processos de negócios e instalações, além de TI. A ativação de um plano de DR de tecnologia geralmente é parte de uma decisão mais ampla para executar o plano de BC.

Por outro lado a Yelp, não explicita suas ações para gestão da continuidade do negócio, mas é possível observar no *blog*⁷ de engenheiros do Yelp que o código aberto é a alma da organização e a empresa explicita e compartilha as linhas de tecnologia que utiliza internamente e ainda possui uma abordagem específica para mulheres na engenharia.

No *Twitter*, Todd Miner (2017), vice-presidente de infraestrutura da Yelp, apresenta algumas citações, que delineiam ao menos a postura de TI perante as práticas da organização. Em destaque:

- “As práticas recomendadas proporcionarão conformidade, mas a conformidade não trará as melhores práticas”;
- “Que percentual do tempo você gasta jogando com seus pontos fortes?”

⁶ Blog Technology Netflix é uma área do site da organização onde os aspectos técnicos de segurança e continuidade são dispostos aos consumidores. Acesso em: <http://techblog.netflix.com/>

⁷ Blog dos Engenheiros é um espaço da Yelp para discussão sobre as tecnologias aplicadas em sua comunidade. Acessível em: <https://www.yelp.com/engineering>



- “Yelp Love é algo que usamos internamente o tempo todo. É o que torna este lugar tão adorável.”

Em suas falas Todd Miner acaba por expor parte da cultura da organização na condução de suas atividades.

2.4 Constatações

Ao pesquisar sobre as características das organizações classificadas como exponenciais foi observado que o elemento chave na gestão da continuidade é a gestão de pessoas. Os colaboradores da organização, bem como seus parceiros e consumidores são a fonte de motivação para manutenção da continuidade das operações. Estão presentes fortes elementos de colaboração e contribuição na rotina dos mesmos e um senso coletivo de responsabilidade e aparente autonomia, apesar da presente estrutura organizacional diretiva formal.

Conforme Salim (2015), o Propósito Transformador Massivo é fundamental para a evolução rápida das instituições e as empresas pesquisadas possuíam esta característica. Este propósito é o elo que une os colaboradores, tornando-os participantes na construção e ao mesmo tempo consumidores, desta forma afetando a experiência com a organização, tanto na visão de integrante, quanto na visão de consumidor. Esta experiência se dá de forma profunda e assim como citada por Bondiá (2002), transforma o relacionamento, proporcionando um autoconhecimento organizacional.

Estas experiências diferenciadas estão presentes na forma como tratam o ciclo de melhoria contínua (PDCA), principalmente como estes colaboram a informação. Também se verifica uma forte tendência de antecipação de problemas agindo-se de maneira preventiva. Tanto a Yelp quanto a Netflix mostraram visão de Compliance⁸, com a antecipação de boas práticas ao invés de formalização de normativas e foco em processos reativos, após incidente instaurado.

Schmidt (2015, p. 55), ao discorrer sobre como o Google funciona, argumenta: *“Quando as coisas ocorrem em perfeita harmonia, com as pessoas e os boxes em*

⁸ Nos âmbitos institucional e corporativo, Compliance é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares. Acessível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Compliance>



organogramas em uma correspondência unívoca, então os procedimentos e a infraestrutura conseguiram dominar os negócios.”. Este trecho trata de criticar a hierarquização das organizações tradicionais e da baixa capacidade de seus colaboradores de absorverem responsabilidades e tomar decisões, num contexto que pode parecer caótico.

Segundo o *DRII* (2016, p.1), “*a gestão de continuidade de negócios é um processo que identifica os riscos, ameaças e vulnerabilidades que podem afetar a continuidade das operações de uma organização e fornecer uma estrutura para a construção da resiliência organizacional e da capacidade para uma resposta eficaz*”. Esta estrutura para a manutenção da resiliência está presente na sinergia dos colaboradores conectados de forma orgânica, com todos os seus radares ativos para atuar pro ativamente, além dos recursos massivos de tecnologia utilizados para controle automatizado. A gestão da continuidade não aparece de forma linear como a gestão de um grande processo e sim da gestão contínua e paralela de micro processos executados e inter-relacionados.

Voltando à forma de atuação das empresas que foram analisadas na pesquisa, as praticas convergem para a utilização dos fatores externos definidos no acrônimo SCALE: **S**taff on demand, **C**omunidade e multidão, **A**lgoritmo, **A**tivos **a**Lavancados, **E**ngajamento e nos fatores internos definidos no acrônimo IDEAS: **I**nterface, **D**ashboards, **E**xperimentação, **A**utonomia, **T**ecnologias **S**ociais.

As práticas presentes protegem as unidades de negócio, seus processos e componentes de negócio e os ativos da organização, assim como posto por Alevate (2014). Aqui entendo que a **pessoa** do cliente é vista como um **ativo** da organização a ser monitorado constantemente. No quesito processo, o mesmo aparece de forma mais flexível e dinâmico e não como uma etapa rígida e exequível em lote, e entendo ser necessária maior investigação a respeito.

3 CONCLUSÕES

Ao iniciar o estudo sobre o funcionamento das Organizações Exponenciais, surgia frequentemente o pensamento de que estas instituições tratavam a Governança Corporativa e de TI de forma simplista, talvez por relacioná-las em comportamento ao



funcionamento e jovialidade das *Startups*. Porém, ao aprofundar as leituras e pesquisas observa-se esta gestão sob o “guarda-chuva” da gestão de risco e pode se verificar que estas empresas tratam de forma muito séria a gestão da continuidade de seus negócios. Não há relação de agilidade com descuido na gestão da continuidade de negócio. Estas empresas somente criam e inserem as práticas de GCN na organização de forma diferenciada.

Entretanto, estas OExs utilizam-se de elementos atípicos às estruturas organizacionais tradicionais e frequentemente visualiza-se estrutura organizacional não hierarquizada quando o assunto é GCN, pois é dever de todos manter a segurança do negócio, ou seja, analogamente não é só função do porteiro manter a porta fechada; cada um, ao entrar e sair deve ter este cuidado. Com isto, existe uma habilidade coletiva para a tomada de decisão, com suporte massivo de informação e tecnologia, com viés preventivo e processos flexíveis para suportar esta dinâmica.

Dentre as características observadas nas OExs e não presentes em organizações tradicionais destaca-se o Propósito Transformador Massivo, capaz de, por meio da experiência dos colaboradores, uni-los em objetivos comuns, de forma colaborativa, a fim de manter a instituição como um organismo vivo e atento ao meio interno e externo.

Outro atributo relevante é a gestão de pessoas. Estas empresas cativam os melhores profissionais, mas estes devem possuir capacidades como colaboração, dinamismo e tomada de decisão, além da formação da sua área afim.

É importante ressaltar a relação destas empresas com a gestão de seus ativos físicos, pois as mesmas demandam com responsabilidade momentos importantes de seus negócios para parceiros estratégicos, que possam manter a escalabilidade com custo gerenciável.

Por último, destaco as palavras **informação, processo e antecipação**, dado que estas empresas utilizam a informação de maneira diferenciada, mudando seus processos, tecnologias e agindo antecipadamente, com o objetivo de manutenção de alta disponibilidade de seu negócio.



Quanto ao banco Neon ser ou ter as características de uma Organização Exponencial, há elementos que convergem para um **Sim**, entretanto o tempo, os números e a visibilidade desta empresa no mercado, confirmarão este questionamento no futuro.

Como contribuição, “O que as Organizações Exponenciais poderiam recomendar às tradicionais quanto à GCN”:

“Perçam o medo de colaborar e compartilhar”: As empresas pesquisadas usavam boa parte de código aberto, compartilhavam parte de seus engenhos e abriam ao mundo problemas de pesquisa a serem solucionados. Algumas empresas de estrutura organizacional formal não conseguem colaborar e compartilhar entre departamentos ou unidades de negócios internos ou parceiros. A gestão das unidades de negócio, seus processos, componentes de negócio e os ativos da organização ficam sensíveis a este comportamento.

“Gerenciem seus talentos e mantenham-nos unidos em torno do objetivo da organização”: Estas organizações buscam e mantêm os talentos para a manutenção da empresa, no entanto se esforçam para mantê-los unidos. O destaque coletivo se apresentou mais relevante que o destaque individual e de forma não departamental.

“Revejam as suas relações com os ativos, principalmente os físicos.”: Parte significativa das organizações citadas, demandavam ativos físicos de alta criticidade para o negócio, para um ou mais fornecedores externos. Esta característica permitiu um remanejamento de estratégia muito significativo.

“Definam e automatizem seus processos, permitindo-os se manterem flexíveis.”: As organizações observadas, mantinham grande capacidade de recriar seus processos internos de forma aparentemente sistêmica e automatizada a partir do grande volume de informações captadas do mercado, estudo de tendências, etc. Tecnologias como *IoT* e *BigData* estão presentes nestas empresas e o foco é na alta disponibilidade.

“Vivam o ciclo de melhoria contínua.”: Nestas empresas o ciclo de melhoria contínua é algo nato e exercitado constantemente. As paradas para análise e entendimento de cenários e avaliação de aprendizados é considerado relevante para compor a experiência das organizações. Estas empresas aprenderam a aprender.



Finalizando este artigo, não percebe-se neste estudo das Organizações Exponencias citadas , influências governamentais que poderiam afetar sua gestão, tais como regulações, normatizações, provavelmente pelo elemento de inovação presente em seus negócios. Cabe um aprofundamento de pesquisa para avaliar o quanto a legislação brasileira pode influenciar negativamente a capacidade de crescimento das organizações, tornar-se um vilão para a economia empresarial ou ao mesmo tempo atuar como fator redutor da inovação.

Igualmente é um ponto de pesquisa como se dá a construção de processos nestas organizações e como a estrutura não hieraquizada influência no desenho dos mesmos.



REFERÊNCIAS

ALEVATE, William da Rocha. **Gestão da Continuidade de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ASSIS, Célia Barbosa. **Governança e Gestão da Tecnologia da Informação: Diferenças na aplicação em empresas brasileiras**. 2011. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/.../Dissertacao_Celia_Barbosa_Assis.pdf>. Acesso em 02 mai 2017.

BONDÍA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber da experiência**. 2002. Universidade de Barcelona, Espanha. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n19/n19a02.pdf>>. Acesso em 02 fev 2016.

COX, Ian. **Disrupt IT**. A new model for IT in the digital age, 2014. Disponível em: <<http://www.axin.co.uk/>>. Acesso em: 02 nov 2016.

DRII. **Disaster Recover Institute Internation**, 2016. Disponível em: <https://www.drii.org/certification/professionalprac_portuguese.php>. Acesso em: 02 nov 2016.

HASTINGS, Reed. **Netflix Culture: Freedom and Responsibility**. 2009. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>>. Acesso em: 08 mar 2017.

IBCG. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 20 mar 2017.

ISMAIL Salim, MALONE, Michel S., GEEST, Yuri Van. **Organizações Exponenciais**. Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). Edição digital. HSM do Brasil, 2015.

MACHADO, Cristiane Salvan *et al.* **Trabalhos acadêmicos na Unisul**: apresentação gráfica. 2. ed. rev. e atual. Palhoça: Ed. Unisul, 2013.

MINER, Todd. Twitter pessoal. Acessível em: <<https://twitter.com/toddminer>>. Acessado em 24 mar 2017.

PAIVA, Fernando. **Neon, novo banco digital brasileiro, recebe 5 mil pedidos de abertura de conta em 48 horas**, 2016. Disponível em: <<http://www.mobiletime.com.br/22/07/2016/neon-novo-banco-digital-brasileiro-recebe-5-mil-pedidos-de-abertura-de-conta-em-48-horas/448362/news.aspx>>. Acesso em 02 fev 2017.

SCHMIDT Eric, ROSENBERG. Jonathan, **Como o Google Funciona**. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2015.



Sobre a **Netflix**. 2017. Disponível em: <<https://ir.netflix.com/index.cfm>>. Acesso em 10 mar 2017.

Sobre a **Yelp**. 2017. Disponível em: <<http://www.yelp-ir.com/phoenix.zhtml?c=250809&p=iro1-irhome>>. Acesso em 10 mar 2017.

Top 100 Exponential Organizations. 2017. Disponível em:

<<http://top100.exponentialorgs.com/>>. Acesso em 10 mar 2017.

TOWNSEND, Keith. TechRepublic. **The major lesson IT can learn from Netflix's high availability testing methodology**. 2016. Disponível em: <<http://www.techrepublic.com/article/the-major-lesson-it-can-learn-from-netflixs-high-availability-testing-methodology/>>. Acesso em: 20 mar 2017

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James. R. **Estrutura das organizações. Estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.



APÊNDICE A

Os livros, artigos e sites utilizados na composição da pesquisa bibliográfica estão listados abaixo:

ALEVATE, William da Rocha. **Gestão da Continuidade de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ISMAIL Salim, MALONE, Michel S., GEEST, Yuri Van. **Organizações Exponenciais. Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. Edição digital. HSM do Brasil, 2015.

SCHMIDT Eric, ROSENBERG. Jonathan,. **Como o Google Funciona**. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2015.

COX, Ian. Disrupt IT. *A new model for IT in the digital age*, 2014. Disponível em: <<http://www.axin.co.uk/>>. Acesso em: 02 nov 2016.

DRIL. Disaster Recover Institute Internation, 2016. Disponível em: <https://www.drii.org/certification/professionalprac_portuguese.php>. Acesso em: 02 nov 2016.

IBCG. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 20 mar 2017.